

Referencia bibliográfica



Daft, Richard L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores. Pp. 54-79.







UNDÉCIMA EDICIÓN

Teoría y diseño organizacional

UNDÉCIMA EDICIÓN

Richard L. Daft

VANDERBILT UNIVERSITY

Traducción:
Esperanza López y
Fernando Álvarez King
con la colaboración de Víctor Jiménez Mendoza
Traductores profesionales

Revisión técnica:
Lic. María Almela de la Lama Noriega
SignificArte Comunicaciones



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur



Teoría y diseño organizacional
Undécima edición
Richard L. Daft

Presidente de Cengage Learning Latinoamérica:
Fernando Valenzuela Migoya

Director Editorial, de Producción y de Plataformas Digitales para Latinoamérica:
Ricardo H. Rodríguez

Editora de Adquisiciones para Latinoamérica:
Claudia C. Garay Castro

Gerente de Manufactura para Latinoamérica:
Raúl D. Zendejas Espejel

Gerente Editorial en Español para Latinoamérica:
Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:
Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:
Rafael Pérez González

Editor:
Omegar Martínez

Diseño de portada:
Studio Dos www.studio2.com.mx

Imagen de portada:
Shutterstock.com

Composición tipográfica:
Ediciones y Recursos Tecnológicos, S.A. de C.V.

Corporativo Santa Fe
Av. Santa Fe núm. 505, piso 12
Col. Cruz Manca, Santa Fe
C.P. 05349, México, D.F.

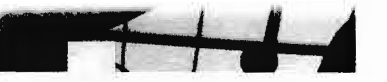
Traducido del libro *Organization Theory and Design, Eleventh Edition*
Richard L. Daft
Publicado en inglés por South-Western, una compañía de Cengage Learning © 2013
ISBN-13: 978-1-111-22129-4
ISBN-10: 1-111-22129-4

Datos para catalogación bibliográfica:
Teoría y diseño organizacional
Undécima edición
Richard L. Daft
ISBN 13: 978-607-519-764-7

Visite nuestro sitio en:
http://latinoamerica.cengage.com

Impreso en México
1 2 3 4 5 6 7 17 16 15 14

Contenido breve



japonés Fuji tomaron los primeros pasos para redefinir su organización como una tecnología digital para la sociedad.[5] Las decisiones que toman los altos directivos respecto a las metas, las estrategias y el diseño organizacionales influyen en gran medida en la efectividad organizacional. Recuerde que las metas y la estrategia no están fijas ni se dan por un hecho. Los gerentes de niveles alto y medio deben elegir metas para sus respectivas unidades y la capacidad de tomar buenas decisiones determina ampliamente el éxito de la empresa. El diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y la estrategia, además de que determina el éxito organizacional.

PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones, como MySpace, Johnson & Johnson, Google, Universidad de Harvard, la Iglesia Católica, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, la lavandería local y la charcutería existen por un propósito, que puede denominarse como la meta general o misión. Diversas partes de la organización establecen sus propias metas y objetivos a fin de cumplir con la meta general, misión o propósito de la organización.

Intento estratégico



Establecer y comunicar la misión y las metas organizacionales. Dar a conocer las metas oficiales para proporcionar una declaración de la misión de la organización a los constituyentes externos. Dar a conocer las metas operativas para proporcionar una dirección interna, lineamientos y normativas de desempeño para los empleados.

Existen muchos tipos de metas en las organizaciones y cada tipo desempeña una función diferente. Sin embargo, a fin de alcanzar el éxito, las metas y estrategias organizacionales se centran en el intento estratégico. **Intento estratégico** significa que las energías y recursos de la organización están dirigidas a una meta enfocada, de unificación y convincentemente general.[6] Los ejemplos de las metas ambiciosas que demuestran un intento estratégico son de Microsoft, "Poner una computadora de esritorio en cada hogar", la visión de Komatsu para "Encerrar un Caterpillar", y de Coca-Cola para "Colocar una Coca al alcance de todo consumidor en el mundo".[7] El intento estratégico ofrece un enfoque para que la gerencia actúe. Tres aspectos relacionados con el intento estratégico son la misión, la competencia central y la ventaja competitiva.

Misión. La meta global de una organización con frecuencia se denomina **misión**; el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización. La misión en ocasiones se conoce como **metas oficiales**, que se refiere a la definición formalmente establecida del alcance del negocio y los resultados que la organización busca lograr. Las declaraciones de las metas oficiales por lo general definen operaciones de negocios y se pueden enfocar en valores, mercados y clientes que distinguen a la organización. Ya sea que se llame declaración de la misión o metas oficiales, en muchas ocasiones se tiene por escrito en un manual de políticas o el informe anual la declaración general de la organización respecto a su objetivo y filosofía. La declaración de misión de Machias Savings Bank se presenta en la figura 2.2. Observe cómo se definen la misión general, los valores y la visión.

Uno de los principales propósitos de una declaración de misión es servir como herramienta de comunicación.[8] La *declaración de misión* comunica a los empleados, clientes, inversionistas, proveedores y competidores, actuales y potenciales, lo que representa la empresa así como lo que busca alcanzar. Una declaración de misión comunica la legitimidad de los grupos de interés internos y externos que puedan integrarse o se comprometan con la organización porque se identifican con el objetivo y la visión establecidos. La mayoría de los principales líderes quiere que los empleados, clientes, competido-

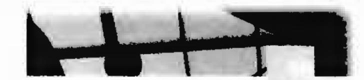


FIGURA 2.2
Declaración de misión de Machias Saving Bank

Misión

Para ser excepcional en todas las relaciones, en todos los productos desarrollados, en cada servicio prestado y cada promesa hecha.

Visión

Para proporcionar la experiencia bancaria más excepcional en el estado de Maine.

Principios

Conducir para ser el mejor
Para ser el mejor, tenemos que mirar a través del objetivo del cliente para ofrecer los mejores productos y servicios de una manera costo-efectiva.

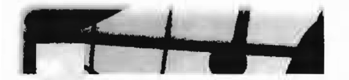
Construir una cultura de rendimiento ganadora
Para crear una cultura de rendimiento ganadora primero necesitamos operar con los más altos estándares de integridad.

Trabajar como uno
Juntos, vamos a centrarnos en un fuerte desempeño financiero consistente durante los buenos y los malos tiempos.

Fuente: "Banking Today," Vol. 6, ejemplar 1, Machias Savings Bank."

res, proveedores, inversionistas y la comunidad local los vean de modo favorable y el concepto de legitimidad representa un rol crítico. Considere el daño que se hizo a la legítima reputación de News Corporation cuando los rivales revelaron que los reporteros de la división británica de la compañía habían hackeado las líneas telefónicas de varias celebridades, políticos y familiares de víctimas de asesinato. Rupert Murdoch y otros altos directivos siguen luchando para restaurar la legitimidad de la empresa a los ojos del público. En el mundo corporativo de la actualidad de confianza debilitada, regulación en incremento y preocupación por el entorno natural, numerosas organizaciones se enfrentan a la necesidad de redefinir su misión a fin de dar énfasis al propósito de la empresa en términos más financieros.[9] Por lo general, las empresas donde los gerentes se guían honestamente por las declaraciones de misión enfocadas en un objetivo social superior como "Restaurar a las personas a una vida completa y saludable" de Medtronic o la de "Ayudar a que las personas vivan con más seguridad, vidas más seguras" de Liberty Mutual atraen a más empleados, se entablan mejores relaciones con externos y hay un mejor desempeño en el mercado a largo plazo.[10]

Ventaja competitiva. El objetivo general del intento estratégico es ayudar a que la organización logre una ventaja competitiva sostenible. La **ventaja competitiva** se refiere a lo que distingue a la organización y le proporciona una ventaja distintiva para cumplir las necesidades del cliente en el mercado. La estrategia cambia necesariamente con el tiempo para ajustarse a las condiciones del entorno y los buenos gerentes prestan mucha atención a las tendencias que pudieran requerir cambios en la operación de la empresa. Los gerentes analizan a los competidores y los entornos interno y externo para encontrar las *aperturas competitivas* potenciales y saber cuáles son las nuevas capacidades que necesita la organización a fin de aventajar a las demás empresas en la industria.[11] El siguiente ejemplo ilustra cómo la compañía de impresión Mimeo encontró una apertura competitiva en una industria madura.



EN LA PRÁCTICA

Mimeo

¿Cómo obtener una ventaja competitiva en el negocio de la rutina de impresión de folletos, manuales y materiales de marketing? John Delbridge, David Uyttendaele y Jeff Stewart sabían que la mayoría de los trabajadores de oficina que prefieren hacer sus pedidos para estos materiales en línea dejan que alguien más haga el trabajo en lugar de pasar horas en Kinko o laborando en la sala de la fotocopiadora de la oficina. También sabían que la mayoría de las empresas realizan sus impresiones en el último minuto en el trepidante mundo de alta presión de hoy.

Para competir con las tiendas de copia locales, Mimeo inició un turno de noche y comenzó a aceptar pedidos hasta altas horas de la noche y a ofrecer a los clientes en todo el país la opción de entrega al día siguiente. Las garantías de Mimeo para entregar el trabajo donde sea que tuviera que estar a la mañana siguiente, se han ido a veces a medidas extremas para cumplir la promesa. Cuando una orden internacional de último momento alcanzó el límite de FedEx, Mimeo envió a dos empleados en un vuelo de ida y vuelta a Londres con 14 cajas de manuales de recursos humanos. En otra ocasión, los trabajadores de la oficina de Memphis lucharon después de que un cliente llamara al final del día para preguntar si Mimeo podría tener materiales impresos y entregarlos en Houston para una conferencia de analistas financieros para las 8:00 am del día siguiente. El problema era que el contenido de los materiales no iba a estar listo hasta las 11:00 de la noche. No se pudo completar el complejo trabajo en el momento de entrega al día siguiente por FedEx, por lo que Mimeo contrató un avión privado y entregó las presentaciones a tiempo.

La capacidad de manejar sin problemas trabajos urgentes, ha dado Mimeo una clara ventaja sobre otras empresas de impresión, y no hay escasez de empresas que necesitan el "servicio de emergencia". Mimeo se esfuerza al máximo para cada orden, grande o pequeña, a pesar de que en ocasiones significa sufrir una pérdida. La empresa una vez gastó $600 por cumplir con una orden de $300 para tenerla a tiempo, por ejemplo. Los administradores consideran que vale la pena mantener contentos a los clientes y hacer que vuelvan.[12]

Mimeo hace que los trabajos urgentes parezcan fáciles porque la empresa tiene los conocimientos adecuados, las fortalezas y las herramientas para hacer el trabajo. Por ejemplo, sus instalaciones se localiza lo más cerca posible a los centros de FedEx para que los empleados tengan más tiempo para completar los pedidos de último momento. El software prioriza órdenes basadas en plazo, tamaño de la orden, capacidad de corriente y otros factores. La compañía también ha desarrollado una estrecha relación con otras fábricas de copias para que pueda subcontratar el trabajo cuando los recursos propios de Mimeo están desbordados.

Competencia central. La **competencia central** de una empresa es algo que una organización hace especialmente bien en comparación con sus competidores. Una competencia central puede ser en el área de investigación y desarrollo superiores, conocimiento experto en tecnología, eficiencia en el proceso o excepcional servicio al cliente.[13] Mimeo, por ejemplo, destaca por las competencias básicas de excelente servicio al cliente y la aplicación de la tecnología para garantizar la eficacia del proceso interno. En Apple, la estrategia se centra en el diseño y comercialización con habilidades superiores. Robinson Helicopter tiene éxito gracias a sus conocimientos tecnológicos superiores sobre la construcción de helicópteros pequeños de dos plazas utilizados para todo, desde patrullas de policía en Los Ángeles hasta arrear ganado en Australia.[14] En cada caso, los líderes identificaron lo que hace especialmente bien su empresa y crearon la estrategia en torno a ello.

Metas operativas

La misión y metas globales de la organización ofrecen una base para el desarrollo de metas operativas más específicas. Las **metas operativas** designan los fines buscados a



través de los procedimientos de operación reales de la organización y explican lo que pretende hacer la organización.[15] Las metas operativas describen los resultados específicos mensurables y con frecuencia se refieren al corto plazo. Las metas operativas por lo general pertenecen a las tareas primarias que debe realizar una organización.[16] Las metas específicas de cada tarea primaria ofrecen dirección para las decisiones cotidianas y las actividades en los departamentos. Las metas operativas típicas incluyen metas de desempeño, recursos, mercado, desarrollo de los empleados, productividad y para la motivación y el cambio, ilustrados en la figura 2.3.

Desempeño general. La rentabilidad refleja el desempeño general de las organizaciones comerciales. La rentabilidad se puede expresar en términos de utilidad neta, utilidad por acción o rendimiento sobre la inversión. Otras metas de desempeño generales son el crecimiento y el volumen de producción. El crecimiento pertenece al incremento en las ventas o utilidades con el tiempo. El volumen corresponde a las ventas totales o la cantidad de productos o servicios proporcionados. Por ejemplo, Toyota Motor Corporation ha establecido metas de desempeño de la venta de 10 millones de vehículos, y alcanzó $ 12 mil millones en ganancias operativas a mediados de la década. La compañía había tratado de llegar a la meta de vender 10 millones de vehículos en 2009, pero se quedó corta debido a los retiros masivos globales de recesión y que dañaron su reputación.[17]

Las organizaciones gubernamentales y aquellas sin fines de lucro, como las oficinas de servicio social o los sindicatos, no tienen metas de rentabilidad, pero sí tienen metas que intentan especificar la prestación de los servicios a los clientes o miembros dentro de niveles de gasto específicos. El Internal Revenue Service (Servicio de Administración Tributaria de Estados Unidos) tiene como meta dar respuestas precisas al 85% de las preguntas de los contribuyentes acerca de las nuevas leyes fiscales. Las metas de crecimiento y volumen también pueden ser indicadores del desempeño general en organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, la expansión de sus servicios a clientes nuevos es una meta principal para muchas oficinas de servicio social.

Recursos. Las metas de recursos pertenecen a la adquisición del material y recursos financieros necesarios para el entorno. Pueden implicar la obtención de financiamiento para la construcción de plantas nuevas, encontrar recursos menos caros para materias primas o la contratación de graduados en tecnología de la más alta calidad. Starbucks formó recientemente una alianza con Tata Group de la India para obtener los granos de

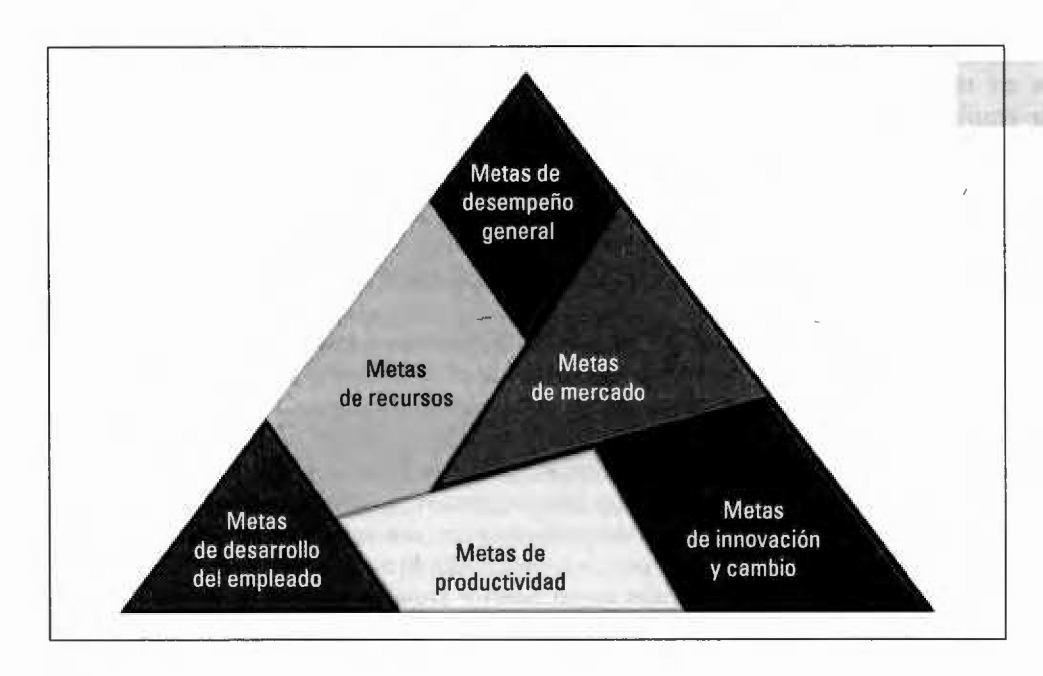


FIGURA 2.3
Tipos de metas operacionales de una organización



café Arábica indios para su uso en las tiendas de Starbucks. Con el tiempo, la alianza también permitirá a Starbucks encontrar ubicaciones de primera para puntos de venta en la India, que también pueden ser considerados valiosos recursos.[18] Las metas de recursos para los Patriotas de Nueva Inglaterra incluyen la firma de los jugadores de primer nivel y la atracción de los entrenadores de calidad. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, las metas de recursos podrían incluir el reclutamiento de voluntarios dedicados y la expansión de la base de financiamiento de la organización.

Mercado. Las metas de mercado se relacionan con la participación o la posición que la organización desea tener en éste. Las metas de mercado son responsabilidad principalmente de los departamentos de marketing, ventas y publicidad. L'Oreal SA, la empresa de cosméticos más grande del mundo, tiene el objetivo de duplicar su clientela actual, añadiendo mil millones de consumidores en 2020. Como un paso para lograr el objetivo, los directivos están haciendo cambios en la comercialización y venta de los enfoques diseñados para ganar más clientes en Brasil. Las mujeres son algunos de los clientes que más gastan en productos de belleza, pero L'Oreal ha tenido problemas para adaptarse a la mercado brasileño.[19] Las metas de mercado también se pueden aplicar a las organizaciones sin fines de lucro. El Cincinnati Children's Hospital Medical Center, no satisfecho con un rol regional limitado en la atención médica, obtuvo una creciente participación del mercado nacional al desarrollar su conocimiento experto en el nicho del tratamiento de condiciones raras y complejas y enfocarse incesantemente en la calidad.[20]

Desarrollo de los empleados. El desarrollo de los empleados se refiere a la capacitación, promoción, seguridad y crecimiento de los mismos. Incluye a directivos y trabajadores. Las metas sólidas de desarrollo de los empleados son características comunes de las organizaciones que normalmente aparecen en la lista de las "100 mejores empresas para las cuales trabajar" de la revista *Fortune*. Por ejemplo, Wegmans Food Markets, propiedad familiar, que ha aparecido en la lista todos los años desde su creación y en el puesto número 3 en 2011, tiene fuertes objetivos de desarrollo de los empleados. La compañía invierte más de 40 horas al año en formación para los empleados y ofrece becas a empleados y otras oportunidades de crecimiento. Uno de los requisitos de los gerentes es cuidar de los empleados y ayudar a las personas a desarrollar todo su potencial.[21]

Productividad. Las metas de productividad se refieren a la cantidad de producción obtenida de los recursos disponibles. Normalmente describen la cantidad de entradas de recursos requerida para alcanzar los resultados deseados y, por tanto, se establecen en términos de "costo por una unidad de producción", "unidades producidas por empleado" o "costo de recursos por empleado". Illumination Entertainment, la productora detrás de la exitosa película "Hop", tiene metas de productividad que ayudan a la compañía a hacer películas de animación a la mitad del costo de las realizadas por los grandes estudios. El CEO Christopher Meledandri emplea estrictos controles de costos y las exitosas películas de animación no son mutuamente excluyentes, sino que significa más o menos que 30 empleados de iluminación tienen que ser altamente productivos.[22]

Innovación y cambio. Las metas de innovación se refieren a la flexibilidad interna y la preparación para adaptarse a cambios inesperados en el entorno. Las metas de innovación con frecuencia se definen con respecto al desarrollo de nuevos servicios, productos o procesos de producción específicos. Procter & Gamble comenzó un programa llamado Connect + Develop en el año 2001, con el objetivo de obtener el 50 por ciento de la innovación de la compañía a través de la colaboración con personas y organizaciones fuera de la empresa para el año 2010. La meta representa un incremento de aproximadamente el 35 por ciento en 2004 y sólo el 10 por ciento en 2000. El ambicioso objetivo se alcanzó y superó, dando lugar a innovaciones como Swiffer Dusters, Olay Regenerist y el Mr. Clean Magic Eraser.[23]



Las organizaciones con éxito emplean una serie de metas operativas equilibradas. Aun cuando las metas de rentabilidad son importantes, es posible que algunas de las mejores empresas de la actualidad reconozcan que un enfoque fijo en el rubro de la utilidad neta no sea la mejor forma de lograr un alto desempeño. Las metas de innovación y cambio son cada vez más importantes, a pesar de que inicialmente pueden provocar una *disminución* de las utilidades. Las metas de desarrollo de los empleados son cruciales para ayudar a mantener una fuerza de trabajo motivada y comprometida.

La importancia de las metas

Las metas oficiales y las operativas son importantes para la organización, aunque sus propósitos sean muy diferentes. Las metas oficiales y las declaraciones de misión describen un sistema de valores de la organización y establecen un propósito general y visión; las metas operativas representan las principales tareas de la organización. Las metas oficiales legitiman la organización; las metas operativas son más explícitas y bien definidas, y sirven para varios propósitos específicos, según lo descrito en la figura 2.4.

Por un lado, las metas ofrecen a los empleados un sentido de dirección, de modo que saben hacia dónde van. Esto puede ayudar a motivarlos hacia metas específicas y resultados importantes. En varios estudios se demuestra que las altas metas específicas pueden aumentar significativamente el desempeño del empleado.[24] A las personas les gusta tener un enfoque para sus actividades y esfuerzos. Veamos el caso de Guitar Center, un minorista de rápido crecimiento en Estados Unidos. Cada mañana, los gerentes establecen metas específicas para los equipos de ventas de cada tienda de Guitar Center y los empleados hacen lo necesario, excepto que la empresa pierda dinero, para alcanzar las metas. El mantra no escrito de Guitar Center de "Acepte el trato" significa que los vendedores están capacitados para aceptar cualquier trato redituable, incluso con márgenes tan delgados como una navaja, para cumplir con las metas de ventas del día.[25]

Otro propósito importante de las metas es actuar conforme a los lineamientos para el comportamiento del empleado y la toma de decisiones. Las metas apropiadas pueden actuar como una serie de limitaciones en el comportamiento individual y en las acciones de modo que los empleados se comporten dentro de los límites aceptables para la organización y una sociedad más grande.[26] Ayudan a definir las decisiones apropiadas respecto a la estructura organizacional, innovación, bienestar o crecimiento del empleado. Por último, las metas ofrecen un estándar de evaluación. El nivel de desempeño organizacional, ya sea en términos de utilidades, unidades producidas, grado de satisfacción del empleado, nivel de innovación o número de quejas del cliente, necesita una base para la evaluación. Las metas operativas proporcionan este estándar de medición.

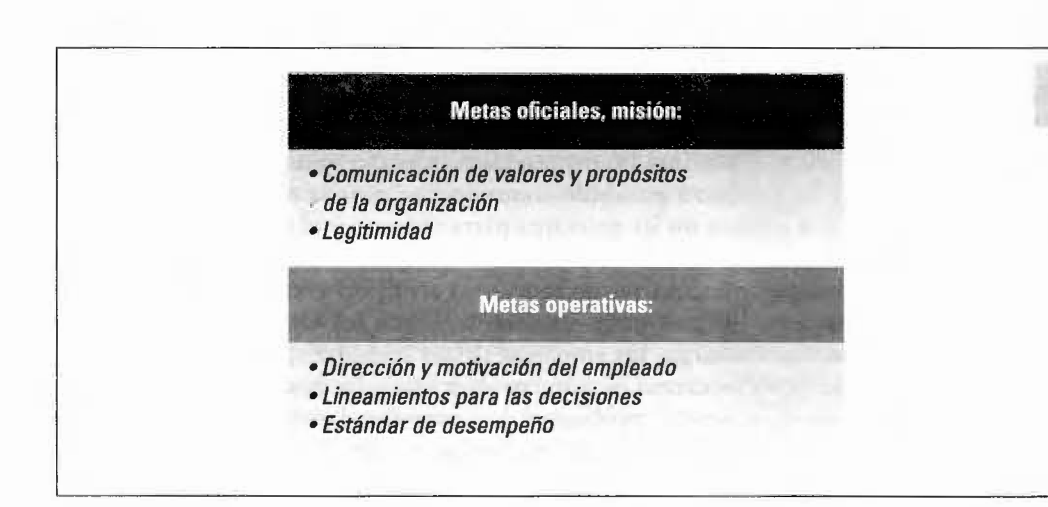
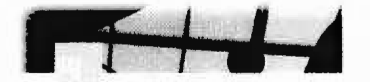


FIGURA 2.4
Tipo y propósito de las metas



MARCO DE REFERENCIA PARA SELECCIONAR LA ESTRATEGIA Y EL DISEÑO

A fin de respaldar y cumplir con el intento estratégico la organización y mantener a las personas enfocadas en la dirección determinada por la misión, visión y metas operativas organizacionales, los gerentes deben seleccionar las opciones específicas de estrategia y diseño que pueden ayudar a que la organización logre su objetivo y las metas dentro de su entorno competitivo. En esta sección se estudian algunos modelos prácticos para seleccionar la estrategia y el diseño. El cuestionario del cuadro "¿Cómo se ajusta usted al diseño?" le darán cierta idea acerca de sus propias competencias de administración estratégica.

Una **estrategia** es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. Algunos directivos consideran las metas y estrategias como intercambiables, pero para efectos de este libro, las *metas* son la dirección hacia la que la organización quiere orientarse y las *estrategias* definen cómo llegar a dicho fin. Por ejemplo, una meta podría ser alcanzar el 15% anual de crecimiento en ventas; las estrategias para lograr dicha meta podrían incluir publicidad dirigida para atraer clientes nuevos, motivar a los vendedores para aumentar el tamaño promedio de las compras de los clientes y adquirir otros negocios que generen productos similares. Las estrategias pueden incluir cualquier número de técnicas para alcanzar la meta. La esencia de formular las estrategias es elegir si la organización realizará actividades diferentes a las de sus competidores o ejecutará actividades semejantes de manera más eficiente que su competencia.[27]

Dos modelos para formular las estrategias son el modelo de Porter de las estrategias competitivas y la tipología estratégica de Miles y Snow. Cada uno ofrece un marco para una acción competitiva. Después de describir ambos modelos, se analizará cómo la opción de elegir estrategias influye en el diseño de la organización.

Estrategias y fuerzas competitivas de Porter

Michael E. Porter estudió una serie de organizaciones empresariales y propuso que los gerentes pueden hacer que la organización sea más rentable y menos vulnerable, ya sea mediante la adopción de una estrategia de diferenciación o una esrategia de liderazgo de bajo costo.[28] Una estrategia de liderazgo de bajo costo significa que los gerentes optan por competir a través de menores costos, mientras que con una estrategia de diferenciación de la organización compiten a través de la capacidad de ofrecer productos y servicios únicos o distintivos que pueden obtener un sobreprecio. Estas dos estrategias básicas se ilustran en la figura 2.5. Por otra parte, cada estrategia puede variar en alcance.



Una vez definidas las metas, seleccionar las estrategias para alcanzarlas. Definir estrategias específicas con base en las estrategias competitivas de Porter o la tipología estratégica de Miles y Snow.

Diferenciación. En una **estrategia de diferenciación**, las organizaciones intentan diferenciar sus productos o servicios de otros en la industria. Una organización puede usar publicidad, características distintivas de un producto, servicio excepcional o nueva tecnología para obtener un producto percibido como único. La meta de esta estrategia por lo general son clientes a quienes no les preocupa particularmente el precio, así que puede ser bastante redituable.

Una estrategia de diferenciación puede reducir la rivalidad con los competidores y acabar con la amenaza de los productos sustitutos porque los clientes son leales a la marca de la empresa. Sin embargo, las empresas deben recordar que las estrategias de diferenciación satisfactorias requieren un número de actividades costosas, como diseño e investigación del producto y extensa publicidad. Las empresas que buscan una estrategia de diferenciación necesitan capacidades de marketing sólidas y empleados creativos a quienes se les da el tiempo y los recursos para buscar innovaciones. Un buen ejemplo de



una empresa que obtiene un beneficio de una estrategia de diferenciación es Apple, la cual nunca ha intentado competir en precios y le gusta que se le perciba como una marca de "élite". Por ejemplo, sus computadoras personales pueden comandar precios significativamente más altos que otras PC debido a su singularidad. La empresa ha creado una base de clientes leales al ofrecer productos innovadores y con estilo y crear una imagen de prestigio.

¿Cómo adapta usted el diseño?

Su fortaleza de estrategia/desempeño

Como gerente en potencia, ¿cuáles son sus fortalezas respecto a la formulación e implementación de estrategias? Para enterarse, piense en *cómo manejar sus desafíos y problemas* en su trabajo escolar o empleo. Después, encierre en un círculo *a* o *b* para cada uno de los siguientes elementos dependiendo de cuál describe mejor su comportamiento. No hay respuestas correctas o incorrectas. Responda a cada elemento según el que mejor describa su respuesta a situaciones laborales.

1. Cuando llevo un registro, suelo:
   a. tener mucho cuidado con la documentación.
   b. ser más descuidado con la documentación.

2. Si dirijo un grupo o proyecto,
   a. tengo la idea general y dejo que otros resuelvan cómo hacer las tareas.
   b. procuro entender las metas específicas, los plazos y los resultados esperados.

3. Mi forma de pensar podría describirse como
   a. pensador lineal, que va de la A a la B a la C.
   b. como grillo, que salta de una idea a otra.

4. En mi oficina o casa, mis cosas están
   a. aquí y allá en varios cúmulos.
   b. colocadas pulcramente o al menos en un orden razonable.

5. Me enorgullece desarrollar
   a. formas para superar un obstáculo a una solución.
   b. nuevas hipótesis acerca de la causa subyacente de un problema.

6. Ayudo mejor a la estrategia si me aseguro de que haya
   a. apertura a una amplia variedad de suposiciones e ideas.
   b. constancia cuando se implementen ideas nuevas.

7. Una de mis fortalezas es
   a. el compromiso de que funcionen las cosas.
   b. el compromiso de un sueño para el futuro.

8. Soy más eficaz cuando me concentro en
   a. inventar soluciones originales.
   b. hacer mejoras prácticas.

Puntuación: Para la fortaleza de un *formulador estratégico*, anote un punto por cada respuesta "a" encerrada en un círculo para las preguntas 2, 4, 6, y 8 y por cada "b" encerrada en un círculo para las preguntas 1, 3, 5 y 7. Para la fortaleza de un *implementador estratégico*, anote un punto por cada "b" encerrada en un círculo para las preguntas 2, 4, 6 y 8 y para cada "a" encerrada en un círculo para las preguntas 1, 3, 5 y 7. ¿Cuál de sus dos calificaciones es mayor y por cuánto? La calificación más alta indica su *fortaleza estratégica*.

Interpretación: Un formulador y un implementador son dos formas impowrtantes en que los gerentes producen valor a la administración y efectividad estratégicas. Los gerentes con fortalezas de implementador suelen trabajar en metas operativas y desempeño para realizar las actividades con mayor eficiencia y confiabilidad. Los gerentes con la fortaleza de formulador se enfocan en las estrategias fuera del cuadro y piensan más en la misión, la visión y los adelantos espectaculares. Ambos estilos son esenciales para la administración estratégica y la efectividad organizacional. Los formuladores estratégicos con frecuencia emplean sus habilidades para crear estrategias y modelos nuevos, mientras los implementadores estratégicos con frecuencia trabajan con las mejoras estratégicas, la implementación y la medición.

Si la diferencia entre sus dos calificaciones es de dos o menos, tiene un estilo equilibrado como implantador/formulador y trabaja bien en ambas áreas. Si la diferencia es de 4-5, tiene un estilo moderadamente fuerte y quizá trabaje mejor en el área de su fortaleza. Y si la diferencia es de 7-8, tiene una fortaleza distintiva y seguramente quisiera contribuir en el área de su fortaleza en vez del dominio opuesto.

Fuente: Adaptado de Dorothy Marcic y Joe Seltzer, *Organizational Behavior: Experiences and Cases* (South-Western, 1998), 284-287 y William Miller, *Innovation Styles* (Global Creativity Corporation, 1997).

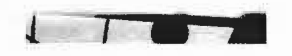
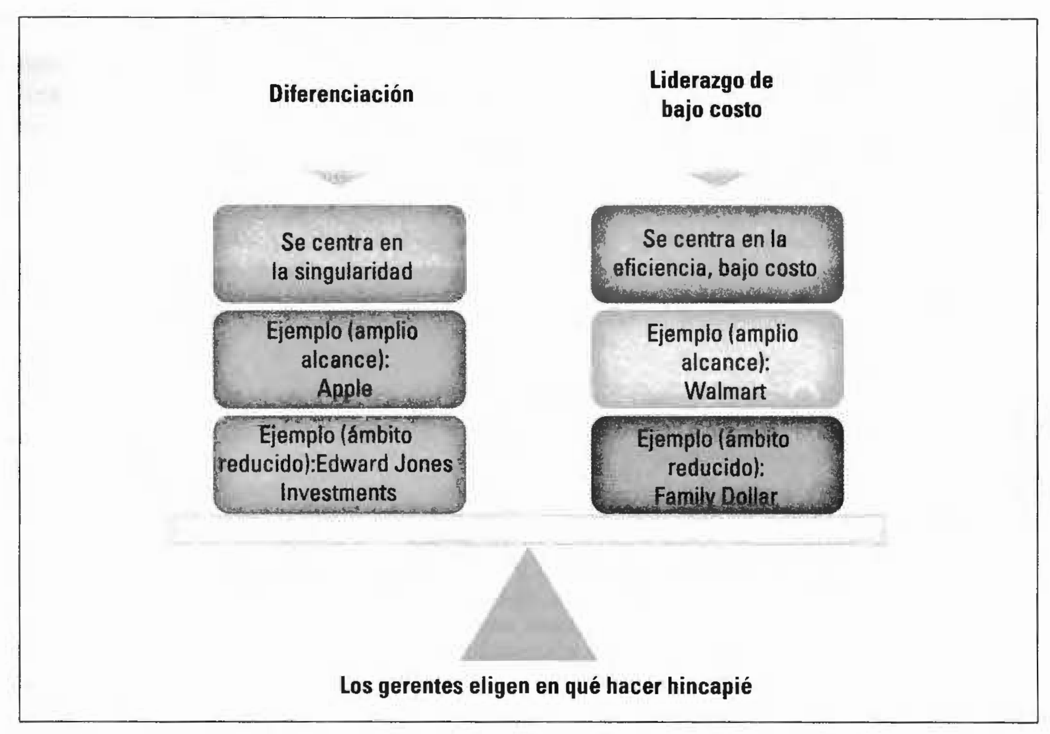


FIGURA 2.5
Estrategias competitivas de Porter



Fuente: Basado en Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: The Free Press, 1988).

Las empresas de servicios también pueden utilizar una estrategia de diferenciación. Por ejemplo, Umpqua Bank, en Portland, Oregon, quiere convertirse en una "marca de estilo de vida", en vez de simplemente una institución financiera. Muchas sucursales tienen acceso wi-fi gratis, espaciosas áreas de recepción con televisores de pantalla grande y café marca Umpqua. Hace poco, la empresa introdujo en el mercado su primer CD, no un "certificado de depósito", sino el tipo de música que se reproduce en el mismo. El banco trabajó con la empresa de marketing musical Rumblefish para conjuntar una recopilación de canciones de artistas nuevos y desconocidos en los mercados donde Umpqua opera. En los últimos 10 o más años, la estrategia de diferenciación de Umpqua ha ayudado a que crezca de 150 millones a más de 7 000 millones de dólares en depósitos.[29]

Liderazgo en costos bajos. La **estrategia de liderazgo en costos bajos** busca aumentar la participación de mercado al mantener los costos bajos en comparación con la competencia. Con una estrategia de liderazgo en costos bajos, la organización busca agresivamente instalaciones eficientes, reducción de costos y controles estrictos para generar servicios o productos de forma más eficiente que los competidores. Costos bajos no necesariamente significa precios bajos pero, en muchos casos, los líderes en costos bajos ofrecen productos y servicios a los clientes a precios más bajos. Por ejemplo, el CEO de Ryanair, la línea aérea irlandesa, comentó que la estrategia de la empresa: "Es la fórmula más antigua y sencilla: Súbelos mucho y véndelos barato... Queremos ser el Wal-Mart de las líneas aéreas. Nadie tendrá mejores precios que nosotros. JAMÁS". Ryanair puede ofrecer tarifas bajas porque mantiene los costos al mínimo, más bajos que nadie en Europa. El lema de la empresa es boletos baratos, no atención al cliente ni servicios únicos.[30]

La estrategia de liderazgo en costos bajos se centra principalmente en la estabilidad, no en tomar riesgos ni buscar nuevas oportunidades de innovación y crecimiento. Una posición de costos bajos significa que una empresa puede obtener utilidades más altas que los competidores debido a su eficiencia y costos operativos más bajos. Los líderes



de costos bajos como Ryanair pueden ofrecer precios más bajos que los competidores y aún así ganar una utilidad razonable. Además, si entran a escena productos sustitutos o nuevos competidores potenciales, el productor de costos bajos tiene una mejor posición para evitar la pérdida de su participación de mercado. Considere cómo Acer Inc. se convirtió en el fabricante de computadoras de segunda más grande del mundo, con una estrategia de liderazgo de bajo costo.



Acer Inc.

En 2004, Acer poseía menos del 5 por ciento del mercado mundial de computadoras personales, en comparación con el 15 por ciento de Hewlett-Packard y casi el 20 por ciento de Dell. Seis años más tarde, la compañía con sede en Taiwán había superado a Dell y fue acercándose a HP. ¿Cómo sucedió? Los gerentes, liderados por el ex CEO Gianfranco Lanci, utilizaron una estrategia basada en la explotación de las competencias centrales de la compañía de operaciones extremadamente magras combinada con una respuesta rápida a los cambios en las tendencias de consumo.

Acer tiene una estructura de costes muy básicos. A diferencia de las empresas rivales, que sólo venden a través de minoristas, la empresa subcontrata toda la fabricación y el montaje de una red de socios. Eso ayuda a mantener los gastos generales de Acer en un 8 por ciento de las ventas, en comparación con alrededor del 14 a 15 por ciento de las empresas rivales. El ahorro de costes repercuten en el consumidor, con un ordenador portátil ultrafino de alta calidad que vende por alrededor de $650, en comparación con modelo de HP similar de $1,800 y uno de $2,000 ultradelgado de Dell. Por otra parte, los administradores de Acer vieron la tendencia hacia dispositivos más pequeños y fueron capaces de moverse rápidamente para introducir una amplia selección de netbooks de bajo costo.

Acer introdujo su primer teléfono inteligente en el año 2009 y desde entonces ha añadido muchos otros modelos. Es uno de los sectores de más rápido crecimiento en la industria. Con los bajos costos de Acer, se puede dar a los consumidores los teléfonos inteligentes de calidad a un costo menor y todavía ver los márgenes de ganancia en el rango de 15 por ciento a 20 por ciento.[31]



2 **La mejor estrategia de negocios es que los productos y servicios sean lo más distintos posibles para obtener una ventaja en el mercado.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* La diferenciación es hacer que se distingan los productos o servicios de la empresa del resto en el mercado, es un modelo estratégico efectivo. Un modelo de liderazgo en costos bajos puede ser igual o más efectivo, dependiente de las fortalezas de la organización y de la naturaleza de la competencia en la industria.

Ámbito competitivo amplio o estrecho Con cualquiera de estas estrategias, el alcance de la acción competitiva puede ser amplia o estrecha. Es decir, una organización puede optar por competir en muchos segmentos de mercado y de clientes para centrarse en un grupo específico de mercado o comprador. Por ejemplo, tanto Walmart y Family Dollar utilizan una estrategia de liderazgo de bajo costo, pero Wal-Mart compite en un mercado amplio, mientras que Family Dollar se concentra en un mercado estrecho. Las tiendas Family Dollar ofrecen los precios de las principales marcas como Tide o Colgate que son el 20 por ciento a 40 por ciento más bajos que los que se encuentran en los principales supermercados. La empresa sitúa sus tiendas de bajo costo, de bienes raíces poco glamoroso y comercializa a las personas que ganan menos de 35.000 dólares al año, en lugar de tratar de cortejar a una base de clientes más amplia.[33] Un ejemplo de una estrategia de diferenciación de

enfoque estrecho es Edward Jones Investments, una casa de corretaje con sede en St. Louis. La empresa se concentra en la construcción de su negocio en las zonas rurales y pequeñas ciudades de Estados Unidos y de proporcionar a los clientes el asesoramiento de inversión conservadora a largo plazo. El estudioso de gestión y consultor Peter Drucker dijo una vez que el distintivo de orientación de seguridad Edward Jones en primer lugar ofrece un producto "que no se ha vendido nunca en una casa de Wall street antes: la paz de la mente".[34]

Tipología estratégica de Miles y Snow

Raymond Miles y Charles Snow desarrollaron otra tipología estratégica a partir del estudio de estrategias de negocios.[35] La tipología de Miles y Snow se basa en el concepto de que los gerentes buscan formular estrategias que serán congruentes con el entorno externo. Las organizaciones aspiran a un ajuste entre las características internas de la organización, la estrategia y el entorno externo. Las cuatro estrategias que se pueden desarrollar son: exploradora, defensora, analista y reactiva.

De exploración. La **estrategia de exploración** se trata de innovar, arriesgarse, buscar nuevas oportunidades y crecer. Esta estrategia es adecuada para un entorno dinámico en crecimiento, en el que la creatividad es más importante que la eficiencia. Nike, innovador en productos y procesos internos, ejemplifica la estrategia de exploración. Por ejemplo, la compañía ha introducido una nueva línea de zapatos basados en diseños que se pueden producir utilizando materiales reciclados y cantidades limitadas de pegamentos basados en productos químicos tóxicos.[36] Zhejiang Geely Holding Group de China está estableciendo una estrategia de exploración en Volvo Car Corporation después de adquirir el fabricante de automóviles mundial de Ford Motor Company en 2010.

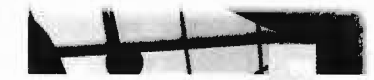
EN LA PRÁCTICA

Volvo Car Corporation

Durante varios años, Volvo se ha centrado en la estabilidad, tratando de aferrarse a los clientes que aprecian la reputación de la marca para los vehículos de familia, seguros y confiables. Sin embargo, Li Shufu, nuevo disco de carga del propietario chino de la compañía, está fijando un nuevo rumbo para la empresa, con el objetivo de expandir agresivamente el mercado de automóviles de lujo y competir de frente con los gustos de BMW y Mercedes. La compañía de Li, Zhejiang Geely Holding Group, adquirió Volvo de Ford en un acuerdo histórico en 2010.

Li ha chocado con la CEO europea Stefan Jacoby, quien quiere que se mueva más lentamente la compañía Volvo dentro de la tradición de estilo modesto, pero los dos acordaron un plan de cambio ambicioso que implica $10 mil millones en inversiones durante un periodo de cinco años y la meta de duplicar las ventas mundiales de 800,000 vehículos en 2020. El proyecto de construcción de tres nuevas plantas de fabricación en China ha sido reducido de nuevo a uno, programado para comenzar la producción en 2013, pero todavía Li quiere construir más pronto como sea posible.

En abril de 2011, Volvo introdujo el Universe Concept, un vehículo de lujo que refleja el objetivo de avanzar en modelos de lujo snazzier. El apuntalamiento del coche, llamado SPA de "arquitectura de la plataforma escalable", fue diseñado para ser capaz de adaptarse a un coche más grande en el futuro. La emergente clase de consumidores ricos de China se "comportan escandalosamente", dice Li, y él quiere que Volvo ofrezca diseños innovadores, electrizantes, que acapararán la atención y ganarán nuevos clientes. China cuenta con una parte cada vez mayor del negocio de los automóviles, y Li dice que Volvo no tiene futuro a menos que satisfaga los gustos más llamativos de nuevos consumidores ricos en ese país.[37]



BookMark 2.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters

Por Richard Rumelt



Richard Rumelt, el Harry y Elsa Kunin Chair en Negocios y Sociedad de la Anderson School of Management de UCLA, señala que "improvisar no es una estrategia". Los líderes empresariales siempre están hablando de estrategia, pero Rumelt dice que muchos de ellos están simplemente improvisando. "Demasiados líderes de la organización dicen que tienen una estrategia cuando no es así", escribe Rumelt en *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters.* En lugar de ello, explica, han sido víctimas de "la extensión progresiva de una mala estrategia".

Cómo hacer de una mala estrategia una buena

Algunas estrategias cuidadosamente ideadas fallan debido a errores de cálculo de los gerentes o decisiones erróneas, pero lo que Rumelt llama mala estrategia es algo completamente distinto y se puede identificar por varias características. En primer lugar, muchos ejecutivos confunden los objetivos de la estrategia. ¿Alguna vez has oído a un CEO proclamar que la estrategia de su compañía es "crecer en un 20 por ciento al año" o "para aumentar los beneficios en un 15 por ciento"? Estos resultados deseados, enfatiza Rumelt, no son estrategia. Los objetivos definen lo que la organización desea seguir, mientras que "la estrategia es cómo va a llegar allí". A continuación se presentan tres maneras de hacer de una mala estrategia una buena.

- *Se produce un error al definir el problema.* "Una buena estrategia hace algo más que nos insta hacia adelante, hacia una meta o visión; reconoce con honestidad los desafíos que enfrentamos y proporciona un enfoque para superarlos", escribe Rumelt. Los administradores no pueden crear una buena estrategia a menos que definan claramente el reto o problema. Si los gerentes no han logrado identificar y analizar los obstáculos que están encaminados a superar, entonces tienen una mala estrategia.
- *Se basa en los objetivos débiles o difusos.* Una buena estrategia está enfocada. Los directivos tienen que elegir con cuidado unos objetivos claramente definidos para perseguir, lo que significa que otros objetivos se tienen que dejar de lado. La mala estrategia resulta cuando los gerentes persiguen lo que Rumelt llama "la cena de un perro de las metas", una larga lista de deseos, objetivos y cosas que hacer. Otro problema de muchos gerentes es ser presas del "objetivo de cielo azul". Este tipo de noble objetivo inspira una estrategia impulsada por el deseo de que "salta sobre el hecho molesto de que nadie tiene ni idea de cómo llegar allí."
- *Es sobre todo la pelusa.* Pelusa se refiere a una "reformulación superficial de lo obvio combinado con una pizca de palabras de moda." Una buena estrategia está claramente establecida sobre la base de un cuidadoso análisis de los problemas, las oportunidades y las fuentes de fortaleza y debilidad, y se centra en objetivos viables. Se construye un puente entre la situación actual y el resultado deseado con acciones estratégicas específicas. Una "ráfaga de pelusa diseñada para enmascarar la ausencia de pensamiento" es una clara señal de una mala estrategia.

Tres elementos de una buena estrategia

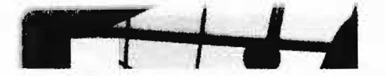
A continuación se presenta un resumen de los elementos de una buena estrategia:

- *Diagnóstico.* Un cuidadoso análisis de los desafíos y problemas que enfrenta la organización es lo primero. Para llevar a cabo este análisis, los gerentes definen temas críticos específicos en el medio ambiente con el fin de simplificar la complejidad de la situación.
- *Una política de rectores.* Este es un enfoque general que los administradores eligen para definir cómo la organización afronta o supera los desafíos. La política que guía está diseñada para dar a la organización una ventaja distintiva sobre los competidores.
- *Pasos de acción coherentes.* La buena estrategia siempre especifica cómo la organización va a lograr los objetivos estratégicos. La ejecución es a menudo la parte más difícil e incluye medidas de acción coordinados para facilitar el cumplimiento de la política de guía.

Good Strategy Bad Strategy no sólo invita a la reflexión, sino también a una lectura agradable. A través de ejemplos que van desde la derrota de Aníbal de un ejército romano más grande en Cannas en el 216 AC, hasta el rescate de Steve Jobs de Apple, a finales del s. XX y principios del XXI, Rumelt nos muestra lo que una buena estrategia es y cómo se puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters, de Richard Rumelt, publicado por Crown Business.

Li y Jacoby continúan trabajando fuera de sus diferentes visiones y estilos de gestión, pero la estrategia de exploración de actualizar la línea de productos y expandir agresivamente está en curso. Las compañías en línea como Facebook, Google y Zynga, cuyo lema es "Conectar el mundo a través de juegos," también reflejan una estrategia de exploración.



De defensa. La **estrategia de defensa** es casi lo contrario de la de exploración. En lugar de arriesgarse y buscar nuevas oportunidades, la estrategia de defensa se preocupa por la estabilidad o incluso el retraimiento. Esta estrategia busca mantener los clientes actuales, pero no hace innovaciones ni busca el crecimiento. El defensor se preocupa principalmente por la eficiencia interna y el control a fin de generar productos confiables y de alta calidad para los clientes constantes. Esta estrategia puede ser satisfactoria si la organización forma parte de una industria en descenso o en un entorno estable. Paramount Pictures ha utilizado durante años una estrategia de defensa.[38] Paramount tiene un flujo estable de éxitos confiables, pero pocos éxitos de taquilla. Los directivos no se arriesgan y a veces rechazan películas potenciales de alto perfil para mantener los costos estables. Esto permite que la empresa siga siendo sumamente rentable mientras que otros estudios tienen utilidades bajas o, de hecho, han perdido dinero.

De análisis. En la **estrategia de análisis** se procura mantener un negocio estable al mismo tiempo que hay una innovación en la periferia. Parece estar a medio camino entre las estrategias de exploración y de defensa. Algunos productos serán la meta para entornos estables en los que se utiliza una estrategia de eficiencia diseñada para conservar a los clientes actuales. Otros serán la meta para entornos nuevos y más dinámicos donde existe la posibilidad de un crecimiento. La estrategia de análisis busca equilibrar la producción eficiente para las líneas de productos o servicios actuales con el desarrollo creativo de nuevas líneas de productos. Un ejemplo es Amazon.com. La estrategia actual de la empresa es defender su negocio principal de la venta de libros y otros productos físicos en internet, además de construir un negocio en los medios digitales, que incluye iniciativas como servicio de libros digitales, un negocio de rentas de DVD en línea y una tienda de música digital que compita con iTunes de Apple.[39]



Diseñar la organización para respaldar la estrategia competitiva de la empresa. Con un liderazgo en costos bajos o una estrategia de defensa, seleccionar las características de diseño asociadas a una orientación de eficiencia. Por otro lado, para una diferenciación o estrategia de exploración, elegir las características que fomenten el aprendizaje, la innovación y la adaptación. Utilizar una mezcla balanceada de las características para una estrategia de análisis.

Reactiva. En realidad, la **estrategia reactiva** no es una estrategia como tal. Más bien, las estrategias reactivas responden a las amenazas del entorno y a las oportunidades de un modo *ad hoc*. En una estrategia reactiva, los altos directivos no definen un plan a largo plazo ni presentan a la organización una misión o meta específica, de modo que la organización toma las medidas que considera que satisfacen las necesidades inmediatas. Aun cuando la estrategia reactiva a veces puede tener éxito, también provocan el fracaso de la empresa. Algunas empresas grandes que una vez fueron sumamente exitosas tienen problemas porque los directivos no adoptaron una estrategia conforme a las tendencias del consumidor. En años recientes, los directivos de Dell, uno de los más exitosos y rentables fabricantes de computadoras personales en el mundo, no han encontrado la estrategia adecuada. Dell ha tenido trimestres consecutivos con utilidades desalentadoras porque la empresa llegó al límite de su estrategia "hacer PC baratas y construirlas por pedido". Los competidores la alcanzaron y Dell no logró identificar nuevas direcciones estratégicas que pudieran darle una nueva ventaja.[40]

La tipología de Miles y Snow se ha utilizado ampliamente y los investigadores han comprobado su validez en una variedad de organizaciones, como hospitales, colegios, instituciones bancarias, empresas de productos industriales y compañías de seguros de vida. En general, los investigadores han encontrado que hay un respaldo sólido a la efectividad de esta tipología para los directivos de organizaciones en situaciones reales.[41]

La capacidad de los administradores para formular y aplicar una estrategia competitiva clara se considera uno de los factores decisivos en el éxito de una organización, pero muchos gerentes luchan con esta responsabilidad crucial. En el BookMark de este capítulo se describe cómo los gerentes pueden aprender a elaborar estrategias de valor mediante la comprensión de lo que distingue a una buena estrategia de una mala.

Cómo las estrategias afectan el diseño organizacional

La selección de una estrategia influye en las características de la organización interna. Las características de diseño organizacional deben respaldar el modelo competitivo de



la empresa. Por ejemplo, una empresa que quiera crecer e inventar nuevos productos se ve y se "percibe" diferente de una empresa concentrada en mantener la participación de mercado para productos establecidos hace mucho tiempo en una industria estable. En la figura 2.6 se presenta un resumen sobre las características de diseño organizacional asociadas a las estrategias de Porter y Miles y Snow.

Con una estrategia de liderazgo en costos bajos, los gerentes utilizan un enfoque en la eficiencia para el diseño organizacional, donde una estrategia de diferenciación requiere de un enfoque de aprendizaje. Recuerde que en el capítulo 1 se estableció que las organizaciones diseñadas para la eficiencia tienen características diferentes a las de aquellas diseñadas para el aprendizaje. Una estrategia de liderazgo en costos bajos (eficiencia) se

FIGURA 2.6
Diseño organizacional resultado de la estrategia

Estrategias competitivas de Porter

Estrategia: Diferenciación
Diseño organizacional:
- Orientación al aprendizaje; actúa de una forma suelta y flexible, con fuerte coordinación horizontal
- Sólida capacidad de investigación
- Valora e integra mecanismos para lograr mayor cercanía con el cliente
- Recompensa la creatividad, la toma de riesgos y la innovación del empleado

Estrategia: Liderazgo en costos bajos
Diseño organizacional:
- Orientación a la eficiencia; autoridad central sólida; estricto control de costos con informes de control frecuentes y detallados
- Procedimientos de operación estándar
- Sistemas sumamente eficientes de adquisiciones y distribución
- Supervisión estrecha; tareas de rutina; empowerment limitado a los empleados

Tipología estratégica de Miles y Snow

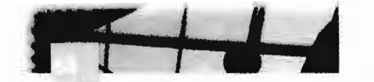
Estrategia: Exploradora
Diseño organizacional:
- Orientación al aprendizaje; estructura flexible, fluida y descentralizada
- Capacidad sólida en investigación

Estrategia: Defensora
Diseño organizacional:
- Orientación de eficiencia; autoridad centralizada y estricto control de costos
- Énfasis en la eficiencia de producción; gastos generales bajos
- Supervisión estrecha; poco empowerment a los empleados

Estrategia: Analizadora
Diseño organizacional:
- Equilibrio entre eficiencia y aprendizaje; estricto control de costos con flexibilidad y capacidad de adaptación
- Producción eficiente para líneas de productos estables; énfasis en la creatividad, investigación, toma de riesgos para innovación

Estrategia: Reactiva
Diseño organizacional:
- Sin enfoque organizacional claro; las características de diseño pueden cambiar abruptamente, dependiendo de las necesidades actuales

Fuente: Basada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors:* (Nueva York: The Free Press, 1980); Michael Tracey y Fred Wiersema, "How Market Leaders Keep Their Edge", *Fortune* (6 de febrero de 1995), 88-98; Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, *Strategic Management* (St. Paul, Minn.: West, 1995), 100-113; y Raymond E. Miles, Charles G. Snow, Alan D. Meyer y Henry J. Coleman, Jr., "Organizational Strategy, Structure, and Process", *Academy of Management Review* 3 (1978), 564-562.



relaciona con una autoridad sólida y centralizada y procedimientos de operación estándar con un control estricto y un énfasis en los sistemas eficientes de adquisición y distribución. Normalmente, los empleados realizan tareas de rutina bajo la supervisión y en control estrecho y no tienen la facultad de tomar decisiones o medidas por sí solos. Por otro lado, en una estrategia de diferenciación se requiere que los empleados experimenten y aprendan continuamente. La estructura es fluida y flexible, con una sólida coordinación horizontal. Los empleados facultados para tomar decisiones trabajan directamente con los clientes y se les recompensa su creatividad y la toma de riesgos. La organización valora la investigación, creatividad e innovación sobre los procedimientos de eficiencia y estándar.

La estrategia de exploración requiere de características semejantes a una estrategia de diferenciación y la estrategia de defensa tiene un enfoque de eficiencia semejante al liderazgo en costos bajos. Como la estrategia de análisis busca un equilibrio entre la eficiencia para las líneas de productos estables con la flexibilidad y aprendizaje de productos nuevos, se asocia a una mezcla de características, presentada en la figura 2.6. En el caso de la estrategia reactiva, los directivos dejan a la organización sin dirección ni un enfoque claro del diseño.

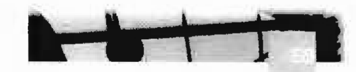
Otros factores de contingencia que afectan el diseño organizacional

La estrategia es un factor importante que influye en el diseño organizacional. Sin embargo, el diseño organizacional finalmente es el resultado de varias contingencias, que se analizan en los siguientes capítulos. El énfasis en la eficiencia y el control (mecanicista) en comparación con el aprendizaje y la flexibilidad (orgánica) se determina mediante las contingencias de la estrategia, el entorno, el tamaño y ciclo de vida, la tecnología y la cultura organizacional. La organización está diseñada para "ajustarse" a los factores de contingencia, como se muestra en la figura 2.7.

Por ejemplo, en un entorno estable, la organización puede tener una estructura tradicional que se concentra en los procedimientos de control vertical, eficiencia, especialización y estándar y se centraliza en la toma de decisiones. Sin embargo, en un entorno de cambios rápidos quizá se requiera una estructura más flexible, con una coordinación horizontal sólida y la colaboración por medio de equipos y otros mecanismos. En los capítulos 4 y 5 se hablará a detalle sobre el entorno. En términos de tamaño y ciclo de vida, por lo general las organizaciones jóvenes y pequeñas son informales, tienen una pequeña división del trabajo, pocos reglamentos y sistemas de presupuesto y desempeño ad hoc. Por

FIGURA 2.7
Factores de contingencia que afectan el diseño de la organización





otro lado, organizaciones grandes como Coca-Cola, Sony o General Electric tienen una extensa división del trabajo, muchos reglamentos y procedimientos estándar y sistemas para presupuestos, control, recompensas e innovación. El tamaño y las etapas del ciclo de vida se analizan en el capítulo 9.

El diseño también se debe adaptar a la tecnología de flujo de trabajo de la organización. Por ejemplo, con la tecnología de producción en masa, como una línea de ensamble automotriz tradicional, la organización funciona mejor al enfatizar la eficiencia, formalización, especialización, toma de decisiones centralizada y estricto control. Por otro lado, un e-business tendría que ser más informal y flexible. El efecto de la tecnología en el diseño se analiza a detalle en los capítulos 7 y 8. Una última contingencia que influye en el diseño organizacional es la cultura corporativa. Por ejemplo, una cultura organizacional que valora el trabajo en equipo, la colaboración, la creatividad y la comunicación abierta no funcionaría bien con una estructura estricta y vertical ni con reglamentos estrictos. El rol de la cultura se estudia en el capítulo 10.

Una responsabilidad de los gerentes es diseñar organizaciones que adapten los factores de contingencia de estrategia, entorno, tamaño y ciclo de vida, tecnología y cultura. Encontrar el ajuste correcto conduce a la efectividad organizacional, mientras que un ajuste deficiente puede ocasionar un declive o incluso la desaparición de la organización.

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Comprender los objetivos y estrategias de la organización, así como el concepto de diseño apropiado para diversas contingencias, es un primer paso hacia la comprensión de la efectividad organizacional. Las metas organizacionales representan la razón de ser de una organización y los resultados que pretende lograr. El resto de este capítulo se analiza el tema de la eficacia y de cómo se mide la eficacia en las organizaciones.

Definición

Recuerde que en el capítulo 1 se dijo que la efectividad organizacional es el grado al que una organización cumple con sus metas. La *efectividad* (o eficacia) es un concepto amplio. Implícitamente, toma en consideración una gama de variables a niveles organizacionales y departamentales. La efectividad evalúa el grado al que se alcancen múltiples metas, oficiales u operativas.

La *eficiencia* es un concepto más limitado que pertenece al trabajo interno de la organización. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos utilizada para producir una unidad de operación.[42] Se puede medir como la proporción de insumos y productos. Si una organización logra un nivel de producción determinado con menos recursos que otra, se describiría como más eficiente.[43]

A veces la eficiencia conduce a la eficacia, aunque, en otras organizaciones, no hay relación alguna entre la eficiencia y la eficacia. Una organización puede ser sumamente eficiente y fracasar en alcanzar sus metas porque hace un producto para el que no hay demanda. Del mismo modo, una organización puede alcanzar sus metas de utilidad y ser ineficiente. Los esfuerzos por incrementar la eficiencia, sobre todo a través de una severa reducción de costos, también pueden causar que la organización sea menos efectiva. Una cadena regional de comida rápida que quería reducir sus costos decidió reducir el desperdicio de alimentos, por lo que no cocinaban alimentos hasta que no se hiciera el pedido. La decisión redujo los costos de la cadena, pero también provocó que el servicio fuera más lento, que se molestaran los clientes y que disminuyeran las ventas.[44]

Es difícil determinar la efectividad general de las organizaciones, ya que son grandes, diversas y fragmentadas. Llevan a cabo muchas actividades simultáneamente, buscan



múltiples metas y generan numerosos resultados, algunos de ellos a propósito y otros sin querer.[45] Los gerentes determinan los indicadores que se medirán a fin de indicar la efectividad de sus organizaciones.

Cuatro posibles enfoques para medir la eficacia son:

- El enfoque de metas
- El enfoque basado en los recursos
- El enfoque de proceso interno
- El enfoque de constituyentes estratégicos

¿Quién decide?

Las personas clave responsables de la organización, tales como los altos directivos o miembros del consejo, tienen que tomar una decisión consciente sobre cómo van a determinar la efectividad de la organización. La efectividad organizacional es una construcción social, lo que significa que se crea y se define por un individuo o grupo en lugar de existir de forma independiente en el mundo externo.[46] Una analogía de béisbol que aclara el concepto es la historia de tres árbitros que explican cómo ellos llaman las bolas y los strikes. El primero dice: "Yo los llamo como son". El segundo dice: "Yo los llamo como los veo." El tercero tiene un enfoque de construcción social y dice: "No es nada, hasta que yo los llamo".[47] Del mismo modo, la eficacia de la organización no es nada hasta que los directivos o accionistas "la llaman".

Un empleado podría considerar la organización eficaz si se emiten cheques de pago precisos a tiempo y proporciona los beneficios prometidos. Un cliente podría considerarla eficaz si dispone de un buen producto a un precio bajo. Un CEO podría considerar la organización eficaz si es rentable. La eficacia es siempre multidimensional, y por lo tanto las evaluaciones de efectividad son típicamente multidimensionales también. Los directivos de las empresas suelen utilizar las utilidades y el desempeño de las acciones como indicadores de la eficacia, pero también dan crédito a otras medidas, como la satisfacción de los empleados o la lealtad del cliente.

Los administradores a menudo utilizan los indicadores de más de uno de los cuatro enfoques (meta, de recursos, de procesos internos, constituyentes estratégicos) en la medición de la efectividad. la figura 2.8 enumera una muestra de 15 indicadores que los directivos de las grandes organizaciones multinacionales reportaron para evaluar la eficacia. Al leer las descripciones de los cuatro enfoques para medir la eficacia en las siguientes secciones, trate de decidir qué enfoque cae de cada uno de estos 15 indicadores.[48]

A medida que los elementos en la figura 2.8 revelan, los indicadores de eficacia son tanto cuantitativos como cualitativos, tangibles e intangibles. Un indicador como el logro de los objetivos de venta o el porcentaje de participación en el mercado es fácil de medir, pero los indicadores tales como la contratación de empleados, la calidad o la satisfacción del cliente son menos claros y a menudo tienen que ser medidos cualitativamente.[49] Confiar únicamente en medidas cuantitativas puede dar a los administradores una visión limitada o distorsionada de la eficacia. Se sabe que Albert Einstein tenía un cartel en su oficina que decía: "No todo lo que cuenta puede ser contado, y no todo lo que se puede contar cuenta".[50]

CUATRO ENFOQUES DE EFICACIA

Como sistemas abiertos, las organizaciones que toman recursos del medio ambiente y los transforman en resultados de vuelta al entorno, se muestran en la figura 2.9. Además, recuerde del capítulo 1 que las organizaciones interactúan con una serie de grupos de interés dentro y fuera de la organización. Los cuatro enfoques clave para la medición de la



1. Respeto de los plazos; entrega a tiempo
2. Adquisición de materiales y equipos a tiempo
3. Calidad de producto o servicio
4. Satisfacción del cliente / quejas
5. Cuota de mercado frente a competidores
6. Capacitación de los empleados y desarrollo (número de horas)
7. Mantenerse dentro del presupuesto
8. Satisfacción de accionistas
9. Reducción de los costes
10. Demoras en la cadena de suministro o mejoras
11. Productividad; dólares gastados para cada unidad de producción
12. Compromiso de los empleados
13. Logro de los objetivos de venta
14. Desarrollo de productos ciclo de tiempo (reducción del tiempo de ciclo)
15. Número de horas / días / etc. para completar las tareas

FIGURA 2.8
Algunos indicadores de la eficacia de la organización para las organizaciones multinacionales

Fuente: Basado en "Table 1; Initial Items Derived from Interviews," en Cristina B. Gibson, Mary E. Zellmer-Bruhn y Donald P. Schwab, "Team Effectiveness in Multinational Organizations: Evaluation Across Contexts", *Group & Organizational Management* 28, núm. 4 (diciembre de 2003), 444–474.

eficacia en diferentes partes de los indicadores de la organización y medir los relacionados con los productos, los insumos, las actividades internas, o los principales interesados, también se llaman componentes estratégicos.[51]

Enfoque de metas

El **enfoque de metas** para la efectividad identifica metas de resultados de una organización y evaluar cuán bien alcanza dichas metas la organización.[52] Es un modelo lógico porque las organizaciones intentan alcanzar ciertos niveles de producción, utilidades o satisfacción del cliente. El enfoque de metas mide el progreso hacia la obtención de dichas metas.

Indicadores. Las metas importantes a considerar son metas de operación, porque las metas oficiales (misión) tienden a ser abstractas y difíciles de medir. Las metas de operación reflejan las actividades que la organización realiza.[53]

Los indicadores rastreados con el enfoque de metas incluyen:

- Rentabilidad: la ganancia positiva de operaciones de negocios o inversiones después de restar los gastos
- Participación de mercado: el porcentaje del mercado que la empresa está en posibilidad de captar en relación con los competidores
- Crecimiento: la capacidad de la organización para aumentar sus ventas, utilidades o base de clientes con el tiempo
- Responsabilidad social: el nivel en que la organización sirve a los intereses de la sociedad, así como a sí misma
- Calidad del producto: la capacidad de la organización para tener productos o servicios de alta calidad

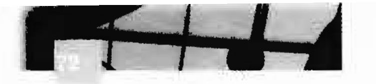
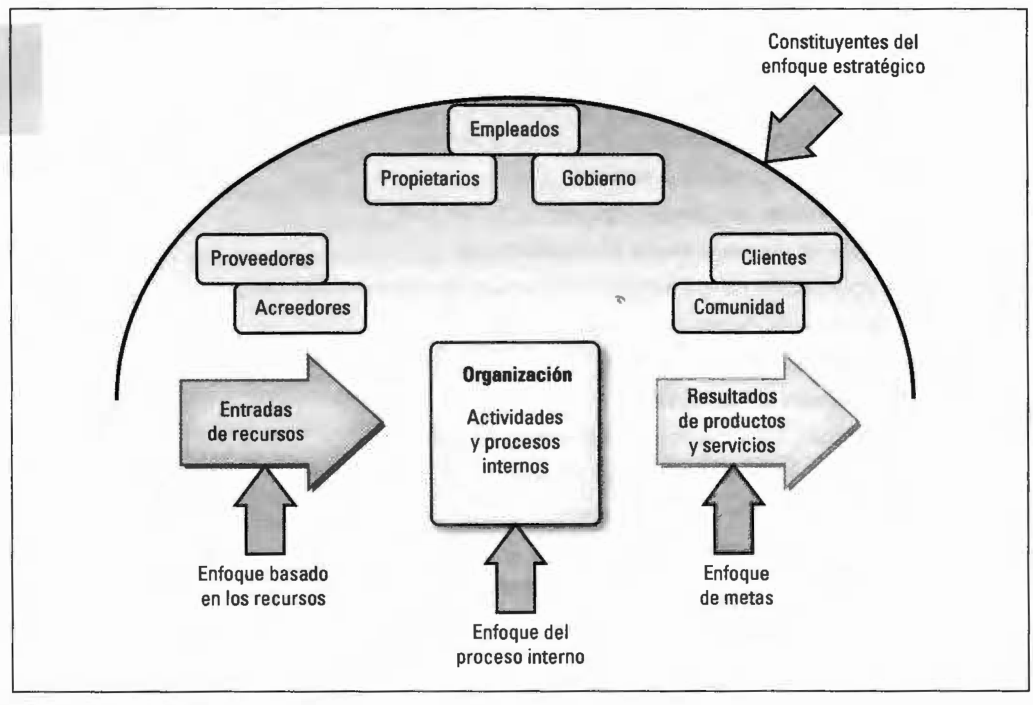


FIGURA 2.9
Cuatro enfoques para medir la efectividad organizacional



Utilidad. El enfoque de metas se utiliza en las organizaciones empresariales, ya que la salida se puede medir fácilmente. Como se ilustra en el siguiente ejemplo, sin embargo, algunas organizaciones sin fines de lucro que tienen como objetivo resolver los problemas sociales también encuentran el enfoque objetivo útil.

EN LA PRÁCTICA

Every Child Succeeds

Con el uso de un modelo riguroso de medición del desempeño basado en algunas de las prácticas de gestión en Procter & Gamble, Every Child Succeeds, una asociación público-privada financiada principalmente por United Way, tiene como objetivo reducir la mortalidad infantil y mejorar la salud materna en los alrededores de Cincinnati, Ohio. En los siete condados de Ohio y Kentucky alrededor de la ciudad, 8.3 de cada 1,000 recién nacidos mueren antes de cumplir su primer año, a la par con países como Lituania y Brunei. Sin embargo, entre las madres inscritas, todos los niños tiene éxito; esta estadística se encuentra sólo 2.8 por ciento por debajo de casi todos los países industrializados.

Trabajadores sociales y enfermeras de 15 organizaciones participantes, entre ellos dos hospitales de Cincinnati y varias agencias de servicios sociales, visitan a madres en peligro en sus casas y les ayudan a dejar de fumar, aprender a comer mejor, a controlar su diabetes o presión arterial alta y a mejorar su salud en otras formas. A diferencia de muchos programas de mejora social, Every Child Succeeds mide unos objetivos concretos y específicos organizados en siete áreas de enfoque. El programa limita su alcance a las madres primerizas y trabaja con ellas desde el embarazo hasta el tercer cumpleaños del niño.

Los gerentes recogen grandes cantidades de datos que les permiten medir lo que está funcionando y arreglar lo que no. Un gráfico se cuelga en las oficinas de la agencia en donde se listan 17 indicadores, como las tasas de vacunación, la tasa de lactancia materna y la satisfacción del cliente, y muestra qué tan bien está haciendo cada uno de los organismos participantes el cumplimiento de metas. Cuando el Cincinnati Home for Children no cumplió con la meta de vacunación del 80 por ciento, los administradores crearon un plan de acción que mejoró rápidamente el rendimiento en ese indicador.[54]



Utilidad. En las empresas, así como en organizaciones sin fines de lucro, como Every Child Succeeds, la identificación de objetivos operativos y la medición de la eficacia no son siempre fáciles. Dos problemas que se deben resolver son los de múltiples objetivos e indicadores subjetivos de la consecución de objetivos. Dado que las organizaciones tienen múltiples y a veces contradictorios objetivos, la eficacia no puede ser evaluada por un solo indicador. El alto rendimiento en un objetivo podría significar un bajo rendimiento en otro. Por otra parte, hay metas por departamento, así como los objetivos generales de la organización. La evaluación completa de la eficacia debe tener en cuenta varios objetivos al mismo tiempo.

La otra cuestión a resolver con el enfoque de metas es cómo identificar los objetivos operativos de una organización y la forma de medir el logro de metas. Para las organizaciones empresariales, a menudo existen indicadores objetivos para determinados objetivos, como resultado del crecimiento. Every Child Succeeds también puede utilizar indicadores objetivos para algunos objetivos, como el seguimiento de cuántos recién nacidos están inmunizados o cuántos clientes dejan de fumar durante el embarazo. Sin embargo, es necesaria una evaluación subjetiva para otros objetivos, como el bienestar de los empleados, la responsabilidad social o la satisfacción del cliente. Los altos directivos y otras personas clave en el equipo de gestión tienen que identificar claramente qué objetivos la organización medirá. Las percepciones subjetivas de la consecución de objetivos deben ser utilizados cuando los indicadores cuantitativos no están disponibles. Los administradores confían en la información de los clientes, competidores, proveedores y empleados, así como su propia intuición, al considerar estos objetivos.

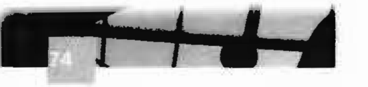
Enfoque basado en los recursos

El **enfoque basado en los recursos** se centra en el aspecto de los insumos para el proceso de transformación, como se observa en la figura 2.9. El enfoque supone que las organizaciones deben obtener y manejar satisfactoriamente recursos de valor para ser efectivas, porque los recursos estratégicamente valiosos dan a una organización una ventaja competitiva.[55] Desde una perspectiva basada en los recursos, la efectividad organizacional se define como la capacidad de la organización, en términos absolutos o relativos, para obtener los valiosos o escasos recursos e integrarlos y administrarlos satisfactoriamente.[56]

Indicadores. Obtener y gestionar con éxito los recursos es el criterio por el cual se evalúa la efectividad organizacional. En un sentido amplio, los indicadores de recursos de efectividad abarcan las siguientes dimensiones:[57]

- Posición de negociación: Habilidad de la organización para obtener de su entorno recursos valiosos o escasos, como recursos financieros, materias primas, recursos humanos, conocimientos y tecnología.
- Habilidades de quienes toman las decisiones en la organización para percibir e interpretar correctamente las propiedades reales del entorno externo
- Habilidades de los gerentes para usar recursos tangibles (por ejemplo, suministros, personas) e intangibles (por ejemplo, conocimientos, cultura corporativa) en las actividades organizacionales diarias para lograr un mejor desempeño
- Habilidad de la organización para responder a los cambios en el entorno

Utilidad. El enfoque basado en los recursos es valioso cuando otros indicadores de rendimiento son difíciles de obtener. En muchas organizaciones sin fines de lucro y de asistencia social, por ejemplo, es difícil de medir las metas de producción o de la eficiencia interna. Los Hospitales Shriners para niños (SHC) proporcionan un ejemplo. Los 22



Hospitales Shriners proporcionan tratamiento gratuito a miles de niños con problemas ortopédicos, quemaduras, lesiones de la médula espinal, labio leporino y la gama de colores. Durante la mayor parte de su historia, el SHC tuvo mucho éxito en la obtención de donaciones, la principal fuente de financiación de las operaciones de los hospitales. Sin embargo, cuando el gobierno federal puso en marcha un programa de seguro de salud sin costo para los niños de familias de bajos ingresos, Shriners comenzó a perder a los pacientes y los proveedores de salud tradicionales. Con una caída de las matriculaciones de los pacientes, las donaciones comenzaron a declinar también. Los gerentes tuvieron que buscar nuevas formas de responder a la creciente competencia y la obtención de los recursos necesarios.[58] Muchas organizaciones sin fines de lucro también utilizan un enfoque basado en los recursos, porque los recursos son fundamentales para el éxito competitivo. Por ejemplo, la empresa minorista británica Marks & Spencer evalúa su eficacia en parte al ver la capacidad de la empresa para obtener, administrar y mantener los recursos valiosos, tales como lugares privilegiados para tiendas, una marca fuerte, la calidad de empleados, y relaciones eficaces con proveedores.[59]

Aunque el enfoque basado en los recursos es valioso cuando otras medidas de efectividad no están disponibles, tiene deficiencias. Por un lado, el enfoque considera sólo vagamente el enlace de la organización a las necesidades de los clientes. Una mayor capacidad para adquirir y utilizar los recursos es importante sólo si los recursos y capacidades se utilizan para lograr algo que responde a una necesidad en el entorno. Los críticos han cuestionado que el enfoque supone la estabilidad en el mercado y no tiene en cuenta adecuadamente el valor cambiante de los diversos recursos como el entorno competitivo y los clientes que cambian las necesidades.[60]

Enfoque del proceso interno

En el **enfoque del proceso interno**, la efectividad se mide como eficiencia y salud organizacional interna. Una organización efectiva tiene un proceso interno sencillo y fluido. Los empleados están contentos y satisfechos. Las actividades de los departamentos se entrelazan para garantizar una alta productividad. En este enfoque no se toma en consideración el entorno externo. El elemento importante de la efectividad es lo que hace la organización con los recursos que tiene, según lo que se refleja en la eficiencia y salud interna.

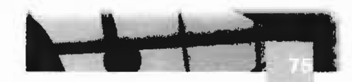


Utilice el enfoque de metas, el del proceso interno y el basado en los recursos para obtener imagenes específicas de la efectividad organizacional. Evalúe la satisfacción de los componentes estratégicos o utilie el modelo de valores que compiten para obteneruna visión más amplia de la eficacia.

Indicadores. Un indicador de la efectividad del proceso interno es la eficiencia económica. Sin embargo, los defensores más conocidos de un modelo de proceso interno son desde el enfoque de las relaciones humanas a las organizaciones. Autores como Chris Argyris, Warren G. Bennis, Rensis Likert y Richard Beckhard han trabajado ampliamente con los recursos humanos en las organizaciones y hace énfasis en la conexión entre los recursos humanos y la efectividad.[61] Los resultados de un estudio de casi 200 escuelas secundarias mostraron la importancia de los recursos humanos y los procesos dirigidos a los empleados para explicar y fomentar la efectividad de dichas organizaciones.[62]

Los indicadores del proceso interno incluyen:[63]

- Una cultura corporativa sólida y adaptable y un clima laboral positivo
- La eficiencia operativa, como el uso de recursos mínimos para obtener resultados
- Comunicación horizontal y vertical sin distorsiones
- Crecimiento y desarrollo de los empleados
- La confianza entre los empleados y la gerencia
- La coordinación entre las partes de la organización, con los conflictos resueltos en el interés de la organización más grande



Utilidad. El enfoque de proceso interno es importante porque el uso eficiente de los recursos y el funcionamiento interno armónico son buenas maneras de evaluar la efectividad organizacional. A raíz de la recesión económica, las empresas como DuPont, Campbell Soup y UPS comenzaron a buscar maneras de ser más eficientes, como el uso de la tecnología existente para lograr más con menos. En la fábrica con sede en Carolina Maxton, North Campbell, se han hecho cientos de pequeños cambios y mejoras, muchos sugeridos por los empleados, han incrementado la eficiencia operativa y el 85 por ciento de lo que los gerentes creen que es la máxima posible. Camiones de UPS llevan dispositivos que registran el número de giros a la izquierda por el tráfico que sus conductores tienen que hacer. Al ayudar a los conductores a optimizar sus rutas con menos giros a la izquierda, el sistema guardará 1,4 millones de galones de combustible por año.[64]

Hoy en día, la mayoría de los gerentes creen que los empleados participan activamente comprometidos, y una cultura corporativa positiva también es importante en las medidas internas de la eficacia. Un buen ejemplo de un enfoque de proceso interno centrado en los empleados es la cadena de hoteles Ritz-Carlton. Los administradores rastrean cuidadosamente los datos de rendimiento relacionados con la contratación de empleados, compromiso con el cliente, y "mantener la mística del Ritz-Carlton". Si los empleados no están comprometidos, los clientes no pueden estar satisfechos y comprometidos, la mística de la marca sufre, y por lo tanto el rendimiento financiero se reducirá. La formación de los empleados está en curso, y los empleados tienen acceso a los datos que les permiten ver lo bien que están haciendo en el cumplimiento de los objetivos de rendimiento. La cultura alienta a los empleados a hacer lo que se necesita para hacer que los clientes estén contentos. Cada empleado participa en una reunión al día antes del turno para hablar de las acciones, eventos, problemas y la filosofía de Ritz-Carlton. El ambiente de aprendizaje en el Ritz-Carlton, dijo John Timmerman, vicepresidente de operaciones, "es como nos mantenemos ágil en un mundo en constante cambio".[65]

El enfoque de proceso interno también tiene defectos. La producción total y la relación de la organización con el ambiente externo no se evalúan. Otro problema es que las evaluaciones de la salud interna y el funcionamiento son a menudo subjetivas, porque muchos aspectos de los insumos y los procesos internos no son cuantificables. Los gerentes deben ser conscientes de que este enfoque por sí solo representa una visión limitada de la efectividad organizacional.

Enfoque de componentes estratégicos

El enfoque de los componentes estratégicos se relaciona con el enfoque de las partes interesadas descrito en el Capítulo 1. Recuerde de la figura 1.5 que las organizaciones tienen una gran variedad de grupos de interés internos y externos que pueden demandar competencia en lo que quieren de la organización. Varios grupos importantes de interés también se muestran en la parte superior de la figura 2.9.

En realidad, no es razonable asumir que todos los grupos de interés puedan ser igualmente satisfechos. El enfoque de componentes estratégicos mide la eficacia que se centra en la satisfacción de las partes interesadas clave, aquellos que son críticos para la capacidad de la organización para sobrevivir y prosperar. La satisfacción de estos componentes estratégicos puede ser evaluada como un indicador del desempeño de la organización.[66]

Indicadores. El trabajo inicial en la evaluación de la eficacia en función de los componentes estratégicos consideró a 97 pequeñas empresas y los siete grupos de interés para dichas organizaciones. Los miembros de cada grupo fueron encuestados para determinar la percepción de la eficacia de cada punto de vista.[67] Cada grupo constituyente tuvo un criterio distinto de la eficacia:

Grupo de componentes estratégicos	Criterios de eficacia
Propietarios	Rentabilidad financiera
Empleados	Pago, buena supervisión, satisfacción
Clientes	Calidad de bienes y servicios
Acreedores	Solvencia
Comunidad	Contribución en asuntos de la comunidad
Proveedores	Transacciones satisfactorias
Gobierno	Obediencia a las leyes y reglamentos

Si una organización no cumple con las necesidades de los diversos grupos que la constituyen, es probable que no logre sus objetivos de eficacia. Aunque estos siete grupos constituyentes reflejan que cada organización tiene que satisfacer en todo cierta medida, cada organización puede tener un conjunto diferente de los componentes estratégicos. Por ejemplo, los desarrolladores independientes de software son la clave para el éxito de Facebook a pesar de que no son necesariamente los clientes, proveedores o los propietarios. El CEO Mark Zuckerberg trabaja duro para ganarse a los desarrolladores. En la conferencia de un desarrollador, dio a conocer una nueva tecnología que permite a los sitios web instalar un botón de Facebook "Me gusta" de forma gratuita. Los usuarios pueden hacer clic en él para mostrar su interés en una parte del contenido. La aprobación del usuario aparece en su página de Facebook con un enlace al sitio. La tecnología va a dirigir el tráfico desde Facebook a otros sitios web, y a su vez conducir el tráfico a Facebook.[68]

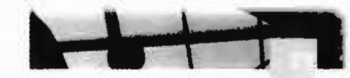
Utilidad. La investigación ha demostrado que la evaluación de múltiples componentes es un fiel reflejo de la efectividad organizacional, especialmente con respecto a la adaptabilidad de la organización.[69] Por otra parte, también las organizaciones sin fines de lucro se preocupan por su reputación y tratan de dar forma a las percepciones de su desempeño.[70] El enfoque de los componentes estratégicos tiene una visión más amplia de la eficacia y se examinan los factores en el entorno, así como dentro de la organización. Se ve en varios criterios simultáneos como insumos, procesos internos y salidas, y reconoce que no hay una sola medida de la eficacia.

El enfoque de los componentes estratégicos es popular porque se basa en el entendimiento de que la eficacia es un concepto complejo, multidimensional y que no tiene una sola medida.[71] En la siguiente sección, nos fijamos en otro enfoque popular que tiene un enfoque multidimensional e integrado para la medición de la efectividad.

UN MODELO INTEGRADOR DE EFICACIA

El **modelo de valores en competencia** trata de equilibrar la preocupación por diversas partes de la organización en lugar de centrarse en una parte. Este enfoque de la eficacia reconoce que las organizaciones realizan muchas acciones y tienen muchos resultados.[72] Combina varios indicadores de eficacia en un marco único.

El modelo se basa en la suposición de que hay desacuerdos y puntos de vista de la competencia sobre lo que constituye la efectividad. Los gerentes a veces no están de acuerdo sobre cuáles son los objetivos más importantes para perseguir y medir. Un ejemplo trágico de puntos de vista en conflicto y los intereses en competencia proviene de la NASA. Después de que siete astronautas murieran en la explosión del transbordador espacial Columbia en febrero de 2003, una comisión de investigación encontró fallas organizacionales profundas en la NASA, que incluían mecanismos ineficaces para la incorporación de las opiniones disidentes entre los gerentes de programación y los responsables de seguridad. Las presiones externas para el lanzamiento a tiempo anularon las preocupaciones de seguridad con el lanzamiento del Columbia.[73]





3 **Las mejores medidas del desempeño de negocios son financieras.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Si sólo puede tener un tipo de medida para el desempeño de negocios, podría ser el financiero. Aunque se ha comprobado con diversas perspectivas de desempeño, como el uso del modelo de valores en competencia, que es más efectiva que las finanzas por sí sola, porque los gerentes entienden y controlan las acciones que provocan la efectividad de negocios. Las cifras financieras solas proporcionan información estrecha y limitada.

Del mismo modo, las investigaciones del Congreso de la plataforma Deepwater Horizon sobre la explosión y el derrame de petróleo de 2010 en el Golfo de México encontraron que los ingenieros y directivos de BP tuvieron una serie de decisiones que estaban en contra del consejo de los contratistas principales.[74] BP y la NASA representan cómo las organizaciones pueden ser complejas, que operan no sólo con diferentes puntos de vista internos, sino también de los contratistas, los reguladores del gobierno, el Congreso y las expectativas de la opinión pública estadounidense.

El modelo de valores en competencia tiene en cuenta estas complejidades. El modelo fue desarrollado originalmente por Robert Quinn y John Rohrbaugh combinando los diversos indicadores del rendimiento utilizados por gerentes e investigadores.[75] Utilizaron una lista completa de los indicadores de desempeño que un panel de expertos en la efectividad organizacional clasificaron como indicadores de similitud. Su análisis encontró dimensiones subyacentes de criterios de eficacia que representaban valores de competencia de gestión en las organizaciones.

Indicadores. La primera dimensión de valor se refiere al enfoque de la organización, que es la de si los valores dominantes se refieren a cuestiones que son internos o externos a la empresa. Enfoque interno refleja una preocupación de gestión para el bienestar y la eficiencia de los empleados, y externa enfoque representa un énfasis en el bienestar de la propia organización en relación con el medio ambiente. La segunda dimensión de valor se refiere a la estructura de la organización y si la estabilidad o la flexibilidad es la consideración estructural dominante. Estabilidad refleja un valor de gestión para la eficiencia y el control de arriba hacia abajo, mientras que la flexibilidad representa un valor para el aprendizaje y el cambio.

Las dimensiones de valor de la estructura y el enfoque se ilustra en la figura 2.10. La combinación de dimensiones proporciona cuatro enfoques para la eficacia de la organización que, aunque aparentemente diferentes, están estrechamente relacionados. En las organizaciones reales, estos valores en competencia pueden y a menudo lo hacen existir juntos. Cada enfoque refleja un énfasis de gestión diferente con respecto a la estructura y el enfoque.[76]

Una combinación de enfoque externo y estructura flexible conduce a un énfasis sistemas abiertos. Los principales objetivos de gestión son el crecimiento y la adquisición de recursos. La organización lleva a cabo estas metas a través de las submetas de flexibilidad, disposición, y una evaluación externa positiva. El valor dominante es el establecimiento de una buena relación con el medio ambiente para adquirir recursos y crecer. Este énfasis es similar en algunos aspectos al enfoque basado en los recursos descritos anteriormente.

El énfasis del objetivo racional representa los valores de gestión de control estructural y enfoque externo. Los objetivos principales son la productividad, la eficiencia y el beneficio. La organización desea alcanzar las metas de producción de una manera controlada.



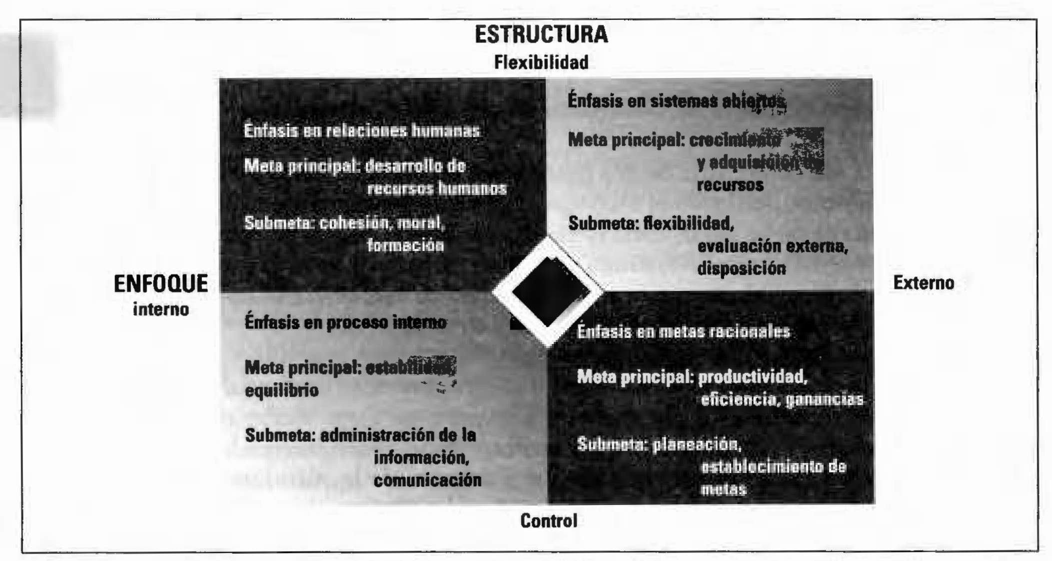


Figura 2.10
Cuatro enfoques para valores de eficacia

Fuente: Adaptado de Robert E. Quinn y John Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science* 29 (1983), 363–377; y Robert E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science* 29 (1983), 33–51.

Las submetas que facilitan estos resultados son la planificación interna y la fijación de metas, que son herramientas de gestión racionales. El énfasis del objetivo racional es similar al enfoque objetivo descrito anteriormente.

El énfasis del proceso interno se encuentra en la parte inferior izquierda de la figura 2.10; que refleja los valores de enfoque interno y el control estructural. El resultado primario es un entorno organizacional estable que se mantiene en una forma ordenada. Las organizaciones que están bien establecidos en el medio ambiente y simplemente quieren mantener su posición actual reflejarían este énfasis. Las submetas incluyen mecanismos para la comunicación eficiente, la gestión de información y toma de decisiones. Aunque esta parte del modelo de valores que compiten es similar en algunos aspectos al enfoque de proceso interno descrito anteriormente, tiene menos que ver con los recursos humanos que con otros procesos internos que conducen a la eficiencia.

El **énfasis de las relaciones humanas** incorpora los valores de un enfoque interno y una estructura flexible. Aquí, la preocupación es la gestión para el desarrollo de los recursos humanos. Los empleados tienen oportunidades para la autonomía y el desarrollo. La administración trabaja para los sub objetivos de la cohesión, la moral y las oportunidades de capacitación. Las organizaciones que adoptan este énfasis se preocupan más por los empleados que por el entorno.

Las cuatro células en la figura 2.10 representan los valores organizativos opuestos. Los administradores deciden qué valores tendrán prioridad en la organización. La forma en que dos organizaciones se mapean en los cuatro enfoques se muestra en la figura 2.11.[77] La organización A es una joven organización preocupada por encontrar un nicho y establecerse en el ambiente externo. Se da énfasis principal a la flexibilidad, la innovación, la adquisición de recursos del medio ambiente y la satisfacción de los componentes estratégicos externos. Esta organización pone atención moderada a las relaciones humanas y aún menos énfasis a la productividad actual y los beneficios. La satisfacción y la adaptación al medio ambiente son más importantes. La atención prestada a abrir valores de sistemas significa que el énfasis del proceso interno es prácticamente inexistente. La estabilidad y el equilibrio son de poco interés.

La organización B, en cambio, es un negocio establecido en la cual el valor dominante es la productividad y los beneficios. Esta organización se caracteriza por la planificación



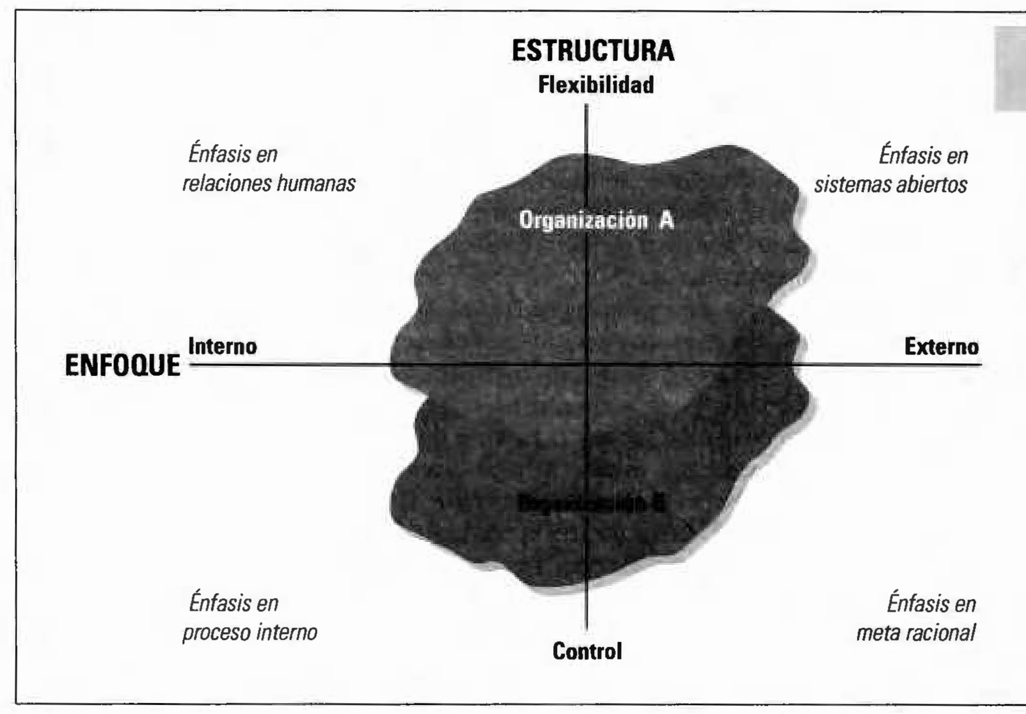


Figura 2.11
Valores de eficacia para dos organizaciones

y el establecimiento de metas. La organización B es una gran empresa que está bien establecida en el entorno y se enfoca principalmente a la producción y la obtención de éxito. La flexibilidad y los recursos humanos no son las principales preocupaciones. Esta organización prefiere la estabilidad y el equilibrio con el aprendizaje y la innovación, ya que quiere maximizar el valor de sus clientes establecidos.

Utilidad. El modelo de valores en competencia hace dos contribuciones. En primer lugar, integra diversos conceptos de efectividad en una sola perspectiva. Incorpora las ideas de las metas de producción, la adquisición de recursos y el desarrollo de los recursos humanos como los objetivos de la organización interna. En segundo lugar, el modelo llama la atención sobre la forma en que los criterios de eficacia se construyen socialmente a partir de valores de gestión y muestra cómo existen valores opuestos al mismo tiempo. Los gerentes deben decidir cuáles son los valores que desean seguir y qué valores tendrán menos énfasis. Existen los cuatro valores que compiten al mismo tiempo, pero no todos recibirán la misma prioridad. Por ejemplo, una nueva organización pequeña, que se concentra en el establecimiento dentro de un entorno competitivo dará menos importancia al desarrollo de los empleados que al ambiente externo.

Los valores dominantes de una organización a menudo cambian con el tiempo ya que las organizaciones experimentan nuevas exigencias del entorno, nuevo liderazgo superior, u otros cambios. Por ejemplo, la adquisición de Pixar Animation Studios por Walt Disney Company fue relativamente suave, y Disney / Pixar ha tenido una serie de éxitos como *Ratatouille* y *Toy Story 3*. Sin embargo, los directivos de Disney y los de Pixar actualmente luchan con la cuestión de cuáles son los valores que quieren seguir: la creatividad y la apertura o el éxito financiero y la estabilidad garantizada.